

De toekomstformule

Leesexemplaar

© 2023, Jo Caudron en Pelckmans Uitgevers nv
pelckmans.be
Brasschaatsteenweg 308, 2920 Kalmthout, België

Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand of openbaar gemaakt, op welke wijze ook, zonder de uitdrukkelijke voorafgaande en schriftelijke toestemming van de uitgever, behalve in geval van wettelijke uitzondering. Informatie over kopierechten en de wetgeving met betrekking tot de reproductie vindt u op www.reprobel.be.



All rights reserved. No part of this book may be reproduced, stored or made public by any means whatsoever, whether electronic or mechanical, without prior permission in writing from the publisher.

Omslagontwerp: Armée de Verre Bookdesign
Zetwerk: Crius Group

D/2023/0055/304
ISBN 978 94 6337 821 5
NUR 800, 801
THEMA KJC, KJD

Ook verkrijgbaar als:
E-book: ISBN 978 94 6337 865 9
Luisterboek: ISBN 978 94 6310 607 8

pelckmans.be

 facebook.com/pelckmans.be
 twitter.com/Pelckmans_be
 instagram.com/pelckmans.be

de toekomst {formule}

De zoektocht
naar de spelregels
van morgen

Jo Caudron

P E L C K M A N S

Inhoud

Dankwoord	11
Inleiding	13

DEEL 1: HET EINDE VAN EEN TIJDPERK **17**

1. Tijden van onzekerheid **19**

Hoe gaat het nog met jou?	19
Perceptie is realiteit.....	20
De onveiligheidsparadox.....	21
Wendbaarheid, snelheid en complexiteit	24
Ik hoef niemand meer te overtuigen.....	26
Digitale transformatie als algemene repetitie	27
De handdoek in de ring?	29

2. Het einde van het Oude Normaal **33**

De boeddhist en de innovatieparadox.....	33
De geschiedenis van ons pessimisme.....	36
Het einde van het Oude Normaal	39
Van disrupties naar systeemschokken	41
<i>Disrupties: vervelend, maar traag en beperkt</i>	41
<i>Systeemschokken: disrupties voor gevorderden</i>	42
<i>Meer schokken op komst</i>	44
Het Grote Onevenwicht	45

3. Op zoek naar het Nieuwe Equilibrium **49**

Het verhaal van het mandje.....	49
Het mandje van het Oude Normaal	50
<i>Goedkope energie en grondstoffen</i>	50

<i>Globalisering en just in time</i>	50
<i>Cheap everything</i>	51
<i>Betaalbaar wonen</i>	52
<i>Betaalbare mobiliteit</i>	52
<i>Betaalbare verzorgingsstaat</i>	53
<i>Een rustige wereld</i>	53
Het mandje is stuk	56
<i>Schulden en extra kosten</i>	57
<i>Structurele klimaatimpact</i>	57
<i>Deglobalisering, reshoring en de beweging naar just in case</i>	58
<i>Schaarste</i>	60
<i>Energie</i>	61
<i>Politieke instabiliteit en sociale onrust</i>	62
Op zoek naar het Nieuwe Equilibrium.....	64
Het tipping point	66
<i>Het verhaal van de burgemeester</i>	66
<i>De recepten voor morgen zijn er al</i>	66
<i>Waarom zijn we er dan nog niet?</i>	67
<i>Het omslagpunt van transformatie</i>	68

Besluit Deel I: Het einde van een tijdperk **71**

DEEL 2: HET WIEL VAN DISRUPTIE **73**

4. Het probleem met strategie **75**

Strategie deugt niet	75
Op reis in de wereld van strategie	76
<i>Optie 1: one-way-ticket naar de zon, maar waar is die gebleven?</i>	76
<i>Optie 2: de tocht rond de berg</i>	77
<i>Optie 3: de 45 graden die ertoe doen</i>	78
Het 2050/2030/2025-probleem.....	79
<i>2050: maatschappelijke visie</i>	80
<i>2030: sectorvisie</i>	82
<i>2025: bedrijfsstrategie</i>	82
<i>De sprint en de marathon</i>	83
SUPERchange 2.0	86

5. Kijken naar het heden om de toekomst te begrijpen	89
"See the change"	89
"Understand the change"	90
Het Wiel van Disruptie.....	91
<i>Het Wiel van Sectordisruptie</i>	93
<i>Het Wiel van Maatschappelijke Disruptie</i>	95
Het Wiel van Disruptie gebruiken voor impact-analyse	97
Hoe bepaal je impact?	100
<i>Het Domino-effect</i>	100
<i>Het Butterfly-effect</i>	102
Wat als onze assumpties fout zijn?	106
<i>Het Blokkerend Conflict</i>	106
<i>De Plotse Doorbraak</i>	108
<i>De Wet van de Omgekeerde Achteruitgang</i>	110
<i>We weten het niet, maar dat is niet zo erg</i>	113
De krachten van morgen.....	113
6. Topic 1: de druk van duurzaamheid	117
Klimaatpragmatisme	119
De purpose-driehoek	121
Het einde van het oneindige.....	124
7. Topic 2: maatschappij onder druk	127
Migratie	127
Demografische veranderingen.....	129
De Grote Kloof	131
8. Topic 3: nieuw (geo)politiek speelveld	137
Geopolitieke spanningen.....	137
Polarisatie	141
Politiek en economisch model onder druk.....	145
9. Topic 4: een 'glocal world'	153
Deglobalisering	153
Glocal is de toekomst.....	158
Alles circulair	161

10. Topic 5: de digitale revolutie **167**

Digitale versnelling.....	167
Artificiële intelligentie	175

11. Wat betekent dit voor mijn sector? **191**

Topic 6: innovatieve oplossingen	192
<i>Duurzaamheid in de kern</i>	193
<i>Veranderende klantbehoeften</i>	193
<i>De innovatiedriehoek</i>	194
Topic 7: marktverstoorders.....	194
<i>De kikker</i>	195
<i>De poortwachter</i>	195
<i>De lokale helden</i>	196
<i>De machtige klant</i>	196
Topic 8: hybride kanaal.....	198
<i>De virtuele wereld</i>	198
<i>Bruikbaarheid en toegankelijkheid</i>	200
<i>Een hybride wereld</i>	200
<i>Alles flagship</i>	201
Topic 9: jazzy organisatie	204
<i>Flexibel werken</i>	204
<i>Euh, hoezo jazz?!</i>	209
<i>Future-fit skills</i>	210
<i>Partnerships en ecosystemen</i>	213
Alles komt samen.....	214

Besluit Deel 2: Het Wiel van Disruptie **217**

DEEL 3: DE TOEKOMSTFORMULE **219**

12. Plan (the change) **221**

Alleen prioriteiten bepalen is niet voldoende.....	221
Toekomstvisie als de 'Why' van verandering.....	222
De toekomst bepalen met scenarioplanning	225
Van toekomstvisie naar strategie en actie	228

13. De toekomstformule, deel 1: het probleem **233**

De uitdaging van Toegankelijkheid	234
Reële kosten: waarom niets ooit meer goedkoper zal worden	235
<i>Wijzigend beleid en nieuwe (Europese) regels</i>	235
<i>Grondstoffen</i>	236
<i>Schulden</i>	236
<i>Maatschappelijke en demografische veranderingen</i>	236
<i>Wat betekent dit nu?</i>	237
Klimaatimpact.....	237
<i>Klimaatgoedsme als versnellende kracht</i>	238
<i>Wat betekent dit nu?</i>	239
Je eigen transformatiekrachten.....	239
Koopkracht en armoede.....	240
<i>Perceptie, of toch niet?</i>	240
<i>Het staat toch te gebeuren</i>	240
<i>Wat betekent dit nu?</i>	241
Wie heeft nog toegang tot ons product?	241

14. De toekomstformule, deel 2: de oplossing **245**

De oplossing ligt in Innovatie (I)	245
Innovatie 1: productinnovatie.....	246
<i>De autorevolutie</i>	246
<i>Innovatie in de bouw</i>	247
<i>Helaas, pindakaas</i>	247
Innovatie 2: sourcing-innovatie	248
<i>Circulariteit</i>	248
<i>Alternatieve grondstoffen</i>	249
<i>Lokale productie</i>	251
Innovatie 3: businessmodel-innovatie	251
<i>Het huidige businessmodel is niet duurzaam</i>	252
<i>Nieuwe businessmodellen zijn nodig</i>	253
<i>De cyclus vertraagt</i>	253
<i>Niet alles is productgedreven</i>	254
<i>Van hebben naar gebruiken</i>	255
<i>De platform-economie als businessmodel van morgen</i>	256
Duurzaamheid in de kern.....	267

15. En nu?

Een nieuwe mix in ons mandje voor het Nieuwe Equilibrium	271
Aan de slag!.....	273

Besluit

277

Inleiding

Ik gebruik de inleiding van mijn boeken altijd een beetje om me in te dekken. Ik kan me immers inbeelden hoe sommigen zich de vraag stellen waarom die Jo Caudron telkens opnieuw boeken schrijft over de wereld en hoe die verandert.

Wel, ik begrijp die vraag. Als je vanaf het prille begin mee hebt geholpen bij de ontwikkeling van het internet, dan heb je waarschijnlijk wel enige credibiliteit opgebouwd om daarover te praten. Maar om dan ook maar direct een mening te hebben over al de rest...

Een van de belangrijkste regels bij digitalisering en digitale transformatie is transversaal denken. Bedrijven en overheden opereren in hun silo's die doorgaans perfect functioneren, maar die er niet op voorzien zijn om het eigen domein te overstijgen, terwijl innovatie en transformatie net holistische ontwikkelingen zijn. Al vanaf het midden van de jaren '90 heb ik mezelf geleerd om door en over de silo's van onze klanten en de maatschappij heen te kijken. Echte innovatie zit immers op de kruispunten van domeinen die elkaar doorgaans niet raken. Nu meer dan ooit, blijkt dit een eigenschap te zijn die handig is als je breder naar de wereld wil kijken en als je de toekomst wil proberen te voorspellen. Want dit boek gaat niet over digitale transformatie, het gaat over de brede maatschappelijke transformatie waar we allemaal voor staan.

Een andere vraag die ik al jaren krijg is wat ik nu exact weet van [*de bancaire sector, de farma, retail, onderwijs, hr, vastgoed, vul zelf maar aan*], om klanten daar strategisch bij te kunnen helpen. Het antwoord is even eenvoudig als brutaal: niets. Maar, ik weet wel als geen ander hoe disruptieve krachten sectoren kunnen verstoren.

Eigenlijk is disruptie mijn vak. En daarvoor moet je holistisch, transversaal en sectoroverschrijdend denken. Je moet patronen leren zien die je doorgaans ontgaan als je voortdurend enkel *face down* bezig bent met je vak. Het is trouwens boeiend om te zien hoe inzichten van transformatie uit een sector transparant toepasbaar zijn op de andere. Wat je leert over verandering bij een tv-zender is net zo relevant voor een

grootbank of een productiebedrijf in de bouw. Trouwens, als je ondertussen voor tal van banken hebt gewerkt, als je tal van projecten in retail, vastgoed of human resources hebt gedaan, als je verschillende productiebedrijven hebt geholpen, dan leer je stilaan ook wel een beetje hoe die sectoren in de diepte functioneren. Toch zal ik mezelf nooit een sectorspecialist noemen.

Na bijna dertig jaar in het vak, honderden transformatieprojecten in tal van sectoren en zes boeken over het onderwerp, mag ik stellen dat deze ietwat intuïtieve transversale aanpak best goed functioneert. Naast het werk van de klassieke consultants – met al hun research, data en sectorspecialisten – is er behoefte aan creatief out of the box denken, zeker als het over disruptie en de toekomst gaat. En dat is wat ik doe.

Dit boek is dan ook opnieuw een visieboek, een persoonlijk boek, met een persoonlijke kijk op de uitdagingen waar we voor staan en de mogelijke oplossingen die zich aandienen. Het is geen academisch werk, vol met referenties, en de modellen zijn niet wetenschappelijk getoetst. Maar ze zijn wel toegepast in de praktijk bij klanten, en dat is wat telt. Toch moet ik toegeven dat dit het moeilijkste boek is dat ik tot nog toe heb geschreven, omdat het ambitieniveau hoger ligt dan ooit tevoren, maar ook omdat de urgentie toeneemt. Het viel me tijdens het schrijven veel zwaarder om optimistisch te blijven over de toekomst, hoewel ik denk dat ik er uiteindelijk toch in ben geslaagd om een positief houvast te bieden in deze wereld van veranderingen.

In het boek praat ik over de grote preciaire thema's, van klimaatverandering over migratie tot AI. Maar het boek gaat daar niet over. Het gebruikt deze elementen enkel als ankerpunten om zicht te krijgen op de eigenschappen van de veranderingen waar we voor staan.

Het doel van dit boek is om te helpen kijken en begrijpen. Wil je om kunnen met de toekomst, dan begint dat met aandachtig kijken naar het heden. Een groot deel van het boek is gewijd aan de beschrijving van de vele transformatiekrachten die je vandaag al kan zien en aan leren begrijpen hoe die impactvol kunnen zijn voor mens, maatschappij en economie. Hiertoe introduceer ik met het Wiel van Disruptie een model dat je als inventaris en checklist kan gebruiken.

Ik bespreek hoe deze impact-analyse je de nodige inzichten geeft om met beproefde methodes toekomstvoorspellingen te proberen te doen, die je vervolgens kan gebruiken om je strategisch te oriënteren.

Het laatste deel gaat over de toekomstformule. Dit is een instrument dat je helpt om je toekomstvisie en strategie te vertalen naar de praktijk. Ongeacht die visie en strategie, zijn er een aantal mechanismen die ons handelen in de toekomst gaan bepalen, en waar je niet omheen kan. De toekomstformule schetst enerzijds de beperkingen waarmee we rekening zullen moeten houden, maar geeft anderzijds ook mee hoe je die beperkingen kan overstijgen via innovatie.

Op een manier bouwt *De toekomstformule* verder op zowel *De wereld is rond*, dat een meer maatschappelijke insteek had, als op *Digital transformation*, dat eerder methodologisch gericht was. De aandachtige lezer die de andere boeken kent zal regelmatig verwijzingen zien naar thema's die al eerder zijn uitgewerkt. Omdat ik je niet het gevoel wil geven dat je ook die andere boeken moet lezen, herneem ik sommige concepten, waarna ik er op voortbouw met nieuwe inzichten en ervaringen.

Ik hoop dat dit boek je kan helpen om jezelf en je organisatie voor te bereiden op een hoopvolle en duurzame toekomst.

The background is a solid green color with a repeating pattern of white line-art icons. These icons include various business and financial symbols such as a telephone, envelope, wallet, clock, target, rocket, pie chart, bar chart, lightbulb, and arrows. The text is centered and reads:

Deel 1

**Het einde
van een
tijdperk**

Tijden van onzekerheid

Hoe gaat het nog met jou?

Hoe gaat het met jou? Geloof jij nog in de toekomst? Sinds kort stel ik deze vraag tijdens mijn keynotepresentaties, gewoon om het sentiment van de zaal te peilen. Ik merk dat sinds de covidpandemie het geloof in de toekomst verder onder druk is komen te staan, nog meer dan al het geval was.

Onlangs liep ik 's avonds met een goede vriend door de straten van Wenen. Na enkele dagen ondergedompeld geweest te zijn in cultuur en de (politieke) geschiedenis van het oude Oostenrijks-Hongaarse Rijk, kwam ons gesprek op die ene vraag terecht: wat denk jij van de toekomst, kijk je er optimistisch naar en hoe denk je dat het zal evolueren? De man in kwestie is niet van de minste: hij is verantwoordelijk voor een gekend bedrijf met duizenden medewerkers en miljarden in portefeuille. Hij is door zijn baan geconnecteerd met de hoogste regionen van de politiek in België en daarbuiten. Hij is waarschijnlijk een van de slimste mensen die ik ken. En toch was zijn antwoord: "Het gaat niet goed met de wereld en ik denk niet dat het ooit nog goed komt."

Enigszins verbaasd wilde ik meer weten over wat hij juist bedoelde. Zijn conclusie was snoeihard: de problemen waar we voor staan zijn zo groot, dat we enorme daadkracht en bereidheid tot verandering nodig zullen hebben om ze aan te kunnen pakken, laat staan op te lossen. En dat is net het probleem. Wij hebben als 'moderne' westerlingen een systeem gecreëerd dat ons die daadkracht niet langer geeft. We denken veel te veel op korte termijn en we worden gedreven door kwartaalresultaten en verkiezingen. Ons politiek en maatschappelijk model maken dat we een veelheid aan opinies en standpunten op één lijn moeten krijgen, voor we er ook maar in slagen om grote beslissingen te nemen. Dit alles vertraagt volgens hem ons handelen dermate dat we sowieso te laat dreigen te komen.

Een boeiend debat ontspon zich die nacht, wandelend van de ene kant van de stad naar de andere. Veel thema's passeerden de revue. Blijven we leven in een democratie? Weet China hoe de crisis aan te pakken, want dat land kijkt toch wel op veel langere termijn? Zullen we technologische oplossingen vinden om onze energiehonger te stillen of om de klimaatproblemen onder controle te krijgen? En wat met AI: zal die ooit in staat zijn om – tegen dan zoveel slimmer dan de mens – de problemen wel te managen?

Ik moet zeggen dat het gesprek voortdurend heen en weer schipperde tussen hoopvolle ideeën voor de toekomst van onze kinderen en dystopische beelden over het einde van de wereld zoals we die vandaag kennen.

Perceptie is realiteit

Noch dit gesprek, noch mijn mini-bevragingen tijdens mijn presentaties, bieden wetenschappelijk onderbouwde inzichten over hoe mensen naar de toekomst kijken. Ze geven evenwel een goed beeld van het sentiment dat steeds breder leeft. Net zo min als mijn conclusies wetenschappelijk zijn, zijn de meningen en gevoelens van de mensen altijd door feiten onderbouwd. Vaak is het tegendeel waar: als je vandaag iemand vraagt of de koopkracht van de gemiddelde Belg of Europeaan is gedaald na de pandemie en de energiecrisis, dan is de perceptie dat we inderdaad hebben moeten inboeten op onze lonen en dat we armer zijn geworden. Uit recente cijfers blijkt echter het tegenovergestelde: volgens de Lentevooruitzichten die de Europese Commissie in mei 2023 publiceerde, liggen de reële lonen in België 5,3% hoger dan het jaar voordien. Voor heel Europa is er een lichte daling van 0,6%, maar met de vertraagde loonindexatie stijgen de lonen de komende maanden ook in andere landen.

Hoe het komt dat mensen vaak een pessimistischer beeld op de wereld hebben dan uit objectieve cijfers en metingen blijkt, beschrijf ik uitgebreid in mijn vorige boek, *De wereld is rond*. Laat ik het hier kort als volgt samenvatten. We zijn erfelijk geprogrammeerd om meer aandacht te hebben voor zaken die mogelijk bedreigend zijn, want dat garandeerde in het verleden ons overleven. Ook als moderne mens blijken we nog meer getriggerd te worden door mogelijk slecht nieuws, hoewel er al lang geen roofdieren meer op ons jagen. Gezien de perceptie van de wereld voor de meeste mensen hun realiteitsbeeld bepaalt, is dit natuurlijk een belangrijk probleem.

Eén gevolg daarvan is dat klassieke media, die een verdienmodel hebben op basis van lezers, kijkers, luisteraars en clicks, buitenproportioneel meer aandacht besteden aan

het slechte nieuws, bijna nooit aan het goede. Dit draagt bij tot onze psychische programmering, met als gevolg dat we denken dat er meer slechte dingen op de wereld gebeuren dan goede. Herinner je enkele jaren terug, toen de media dagelijks verslag deden van terreuraanslagen in Europa? Het gepercipieerde risico en het gevoel van onveiligheid stegen hiermee naar een ongezien niveau. Het aantal slachtoffers van terreur was nauwelijks zichtbaar in de statistieken, maar toch durfden mensen amper nog het openbaar vervoer te nemen of samen te komen op plekken met veel publiek. Nu, enkele jaren later, doen onze media *geen* verslag meer over het *ontbreken* van aanslagen, wat ons op een positieve manier zou kunnen herprogrammeren: de wereld is wel degelijk veiliger voor terreur dan we denken. Maar goed nieuws is geen aantrekkelijk nieuws.

Een ander frappant voorbeeld is de manier waarop in de media verslag werd gedaan over de stijgende energiekosten in 2022. Er werd haast gejaagd op steeds dramatischere getuigenissen van mensen met enorme gestegen energiefacturen. De wanhoop en bezorgdheid rond hun financieel overleven werden vakkundig in beeld gebracht, met de juiste close-ups en stapeltjes onbetaalde facturen op de tafel. Hoewel elk van deze getuigenissen reële problemen betrof voor de betrokkenen, werden ze dermate uitvergroot door de media dat ze een ware energie-psychose creëerden bij de gemiddelde burger, terwijl het reële risico voor de meeste mensen beperkt of zelfs onbestaande was. Nu, een jaar later, wordt amper verslag gedaan van het feit dat de prijzen voor energie weer onder controle zijn en dat de doembeelden van onbetaalbare energierekeningen bijna nooit zijn uitgekomen.

Als we hieraan de kracht van sociale media toevoegen en hoe die de gelijkgestemde meningen versterken, wordt het steeds moeilijker om een objectief beeld te krijgen van hoe de wereld er werkelijk voor staat. Wat zijn de echte uitdagingen en wat zijn de uitvergrotingen om onze aandacht zo lang mogelijk vast te houden, omdat zowel klassieke als nieuwe media daarmee hun winsten behalen?

Dat populistische stemmen in het maatschappelijke en politieke debat deze doembeelden sloganesk gebruiken als simplistische manier om mensen te mobiliseren en op hun onvrede te kapitaliseren, maakt het fenomeen alleen nog maar gevaarlijker.

De onveiligheidsparadox

Je kan natuurlijk onmogelijk ontkennen dat we een groot probleem hebben, het ziet er immers effectief niet goed uit voor de wereld.

Op nummer één staat de klimaatproblematiek. Na jaren van voorspellingen over de verre toekomst en rampen op verre locaties, begint de klimaatverandering nu ook langzaam voelbaar te worden voor ons allemaal. Enerzijds is er het veranderende beleid voor bedrijven en burgers. Anderzijds is er de opeenvolging van echte klimaatrampen dicht bij huis: overstromingen in België, Duitsland, Oostenrijk of Italië, afgewisseld met periodes van lange droogte, bos- en heidebranden... Rampen met echte slachtoffers, met echte schade, met echte economische en maatschappelijke gevolgen. En dit is slechts het begin.

Er zijn de geopolitieke ontwikkelingen, waar de oorlog in Oekraïne maar de voorbode lijkt van een veel groter strijdtoneel tussen Oost en West. Laten we hopen dat er vooral sprake zal zijn van een economische oorlog, maar zoals het er nu naar uitziet is de kans groot dat het machtsspel tussen Oost en West, met name tussen China en de VS, zal leiden tot een opeenvolging van incidenten. Sommige zullen puur diplomatiek van aard zijn, andere economisch, maar we moeten effectief ook rekening houden met militaire conflicten. Elk van deze spanningen zal leiden tot economische en maatschappelijke uitdagingen, omdat het bestaande wereldbeeld van vrede omwille van economische relaties onder druk komt te staan. In al dit geopolitiek, economisch en militair geweld is het maar de vraag wat de rol en plaats is van Europa: kunnen we een sterke positie opeisen of worden we een speelbal in het spel van anderen?

Ook op lokaal vlak zien we politieke uitdagingen. De wereld lijkt steeds meer gepolariseerd tussen krachten en standpunten die niet meer te verzoenen zijn binnen één consistent beleid. Populistische bewegingen kapitaliseren op de gepercipieerde onzekerheden van mensen en versterken deze onvrede voor hun eigen electoraal gewin. Dit kan leiden tot grote maatschappelijke en politieke verschuivingen, waardoor bepaalde verworvenheden van onze liberale maatschappij mogelijk worden teruggedraaid. Dat dit niet denkbeeldig is, zien we onder andere in de VS en in landen zoals Hongarije en Turkije.

En dan is er nog die laatste grote uitdaging: technologie, meer bepaald de enorm snelle evolutie van artificiële intelligentie (AI).

Als je dit alles in beschouwing neemt, dan is het niet alleen logisch, maar ook gerechtvaardigd dat we als maatschappij onzeker zijn over de toekomst.

Hierin schuilt echter een bizar fenomeen dat ik de onveiligheidsparadox noem. Het is terecht dat mensen zich onveilig voelen over de toekomst, maar de redenen daarvoor zijn vaak de verkeerde. Uit een enquête die de VRT afnam in 2019 bleek dat de meeste



**DE ONVEILIGHEIDS-
PARADOX MAAKT
DUS DAT WE ONS
TERECHT ZORGEN
MAKEN OVER
MORGEN, MAAR
OM DE VERKEERDE
REDENEN.**

mensen meer bezorgd zijn om migratie, hun eigen gezondheid, hun koopkracht en de economische vooruitzichten voor hun kinderen, dan om het klimaat. Zoals eerder aangehaald zijn veel van deze bezorgdheden voornamelijk gebaseerd op perceptie, en niet op feitelijke vaststellingen. Het gaat (nog) niet slechter met onze koopkracht, met ons zorgsysteem en met de pensioenen. Akkoord, er zijn grote (financiële) uitdagingen die in de toekomst misschien negatieve gevolgen gaan hebben, maar die spelen vandaag nog niet echt. Ook migratie is een thema dat helemaal bovenaan staat bij de bezorgdheden van de burger, terwijl de meeste mensen hier amper rechtstreeks mee worden geconfronteerd.

De onveiligheidsparadox maakt dus dat we ons terecht zorgen maken over morgen, maar om de verkeerde redenen. Een van de grootste uitdagingen bij het aanpakken van de klimaatcrisis is dat elke maatregel die op lange termijn effect zal hebben, directe gevolgen heeft voor onze zorgen op korte termijn. Minder energie en grondstoffen verbruiken, duurzamer wonen, minder vlees eten, andere mobiliteit, een kleinere voetafdruk – al deze maatregelen zijn noodzakelijk, maar we voelen ze direct als maatschappij en als burger, terwijl hun effect op duurzaamheid pas duidelijk wordt voor onze kinderen. Op die manier krijgen we een selffulfilling prophecy: de zorgen die we ons vandaag maken, zijn vaak onterecht en voornamelijk gebaseerd op perceptie. Hoe meer we inzetten op de grote zorgen van morgen (het klimaat), hoe meer die kleine zorgen realiteit gaan worden in het dagelijkse leven, met als risico dat de frustratie daarrond toeneemt en een rem dreigt te zetten op de noodzakelijke transitie op lange termijn. Een veelgehoorde uitspraak is dan ook dat mensen zich meer bezighouden met 'het einde van de maand' dan met 'het einde van de eeuw'. Dit maakt het moeilijk om de klimaatcrisis aan te pakken, omdat we als mens geneigd zijn ons te richten op onze directe behoeften en problemen.

Wendbaarheid, snelheid en complexiteit

We kijken aan tegen een schijnbaar ongeziene hoeveelheid aan veranderingen. Maar is dat wel zo, is dit echt zo nieuw? Leefden we vroeger dan in minder onzekere tijden?

Alles welbeschouwd leven we (als we de klimaatcrisis even niet meenemen) waarschijnlijk in een van de meest veilige en stabiele periodes uit de recente geschiedenis. Op het vlak van welzijn en welvaart hebben we unieke systemen ontwikkeld die ons een ongeziene levenskwaliteit bieden. Ook in andere regio's in de wereld zien we dat mensen opklimmen en stilaan een beter leven opbouwen voor zichzelf en hun kinderen.

Ik heb al vaker gezegd dat we niet noodzakelijk leven in tijden met meer of minder verandering dan vroeger. Er zijn echter drie elementen die wel degelijk anders zijn: ons onvermogen om met verandering om te gaan, de snelheid waarmee alles nu gebeurt, en de samenloop van verschillende grote omwentelingen.

Ik ben ervan overtuigd dat onze maatschappij en economie zo fragiel zijn geworden, dat we niet meer in staat zijn om om te gaan met de kleinste veranderingen. Alles is tot in de puntjes gepland en georganiseerd, zorg is uitbesteed, lijden is onzichtbaar gemaakt en oorlog en conflict zijn abstracte concepten. Als we ons bevinden op het hoogste niveau van de Maslow-piramide, die onze behoeftes ordent, dan zijn de meeste van onze problemen *First World problems*, terwijl andere problemen ver weg lijken. We missen de nodige flexibiliteit en veerkracht die nodig zijn om de vele uitdagingen op ons pad aan te gaan.

Een ander fundamenteel gegeven is dat in vorige periodes de snelheid waarmee de dingen gebeurden, veel lager lag. Ik ben geboren in 1968 en heb eigenhandig de bijna exponentiële versnelling van de grote innovaties en uitdagingen mogen meemaken.

Midden jaren 90 stond ik mee aan de wieg van het internet in België en ook toen hoorde ik dat er weinig nieuws onder de zon was: het internet was gewoon de zoveelste rage, zoals de CB (dat is er eentje voor de ouderen onder ons) er ook een was: het zou wel geleidelijk wegdeemsteren en weinig impact hebben. Ondertussen, ongeveer dertig jaar later, weten we welke ongeziene impact de digitale wereld heeft gehad op alle aspecten van onze samenleving. Dertig jaar is traag, maar is toch te snel gebleken voor veel bedrijven en sectoren die zich amper konden aanpassen.

De smartphone heeft op één decennium de hele wereld veranderd: dagelijks maken we er uren gebruik van, het heeft camera's, cd-spelers, papieren agenda's en zovele andere dingen verdrongen, en onze jongeren leven nu integraal in en met apps die ze enkel nog mobiel gebruiken.

En dan is er de plotse versnelling van een technologie die de wereld gaat veranderen: artificiële intelligentie. In amper zes maanden tijd is ChatGPT erin geslaagd om 200 miljoen gebruikers te vergaren. Uniek in de geschiedenis. De impact die deze technologie heeft op werk zal zich niet pas binnen dertig jaar laten voelen, ook niet binnen tien jaar. Neen, de impact zal duidelijk worden de komende maanden en jaren.

Naast ons gebrek aan wendbaarheid en veerkracht is er dus ook de ongeziene versneling van uitdagingen en veranderingen, die dit een unieke periode maken.

De laatste kracht is wat ik in mijn vorige boek de 'Metastorm' heb genoemd: het samenkomen van een hele reeks maatschappelijke en economische perfecte stormen, tot één grote perfecte storm van perfecte stormen. Wat als op ongeveer hetzelfde moment klimaatverandering, deglobalisering, voedingsproblematiek, migratie, geopolitieke spanningen, gezondheid, armoede, wonen, werken en mobiliteit, onze aandacht nodig hebben? Wat als elk van deze krachten bovendien een impact heeft op de andere krachten? In *De wereld is rond* ga ik al uitgebreid in op deze unieke dynamiek en de uitdagingen als gevolg ervan. En toen was er nog niet eens sprake van de nieuwe zorgen, zoals de plotse nucleaire dreiging die we sinds 2022 opnieuw kennen.

Ik hoef niemand meer te overtuigen

Ik ben al bijna drie decennia bezig in de digitale en online wereld, waarvan vijftien jaar als adviseur voor (digitale) transformatievraagstukken.

Eén constante uitdaging waar ik telkens opnieuw voor stond was dat, met elke nieuwe (r)evolutie en ontwikkeling, er heel veel weerstand was. De impact van de mogelijke gevolgen werd gewoon niet gezien, en als dat wel al zo was, dan werd die impact mooi weg gerationaliseerd omdat hij tegen de eigen belangen inging. Zo heeft Kodak nooit zelf de vruchten van digitale fotografie geplukt, hoewel het er de uitvinder van was. Toen Amazon, met grote verliezen, bezig was met zijn wereldwijde veroveringstocht, weigerden de CEO's van lokale retailers te erkennen dat dit voor hen marktverstrend kon zijn. Toen Steve Jobs de iPhone voorstelde, weigerden ze bij BlackBerry te aanvaarden dat smartphones zonder toetsen überhaupt kans op succes konden hebben. En zo kan ik nog een tijd doorgaan.

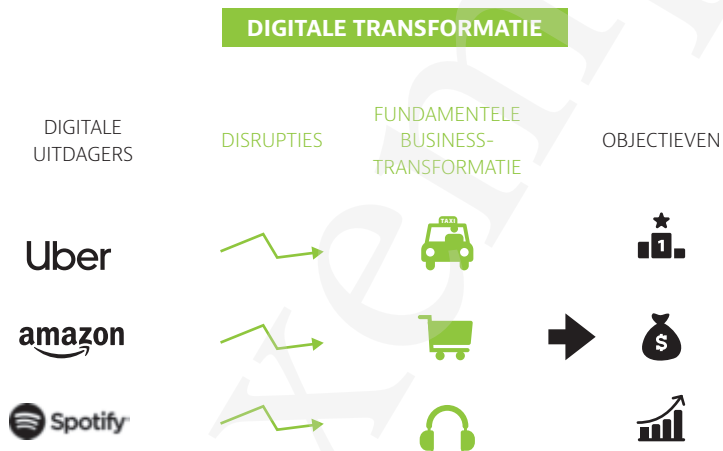
Een rode draad in mijn carrière was de voortdurende weerstand tegen, en het gebrek aan acceptatie van verandering, van transformatie. Sinds 2020 is dit helemaal anders. Er is nu echt bijna niemand meer die de grote krachten van verandering ontkent: noch de digitale transformatie; noch de maatschappelijke veranderingen op het vlak van wonen, (thuis)werken, mobiliteit; noch de absolute noodzaak om in te zetten op klimaatactie.

En zo komen we uit bij het onderwerp van transformatie.

Digitale transformatie als algemene repetitie

Jarenlang waren bedrijven gefocust op één belangrijke strategische uitdaging: digitale transformatie. Zelfs nu zijn veel van de oplossingen voor uitdagingen, zoals de pandemie en de gevolgen ervan of verstoringen in de supplychain, gericht op het vinden van digitale oplossingen.

Hoewel digitale transformatie nog steeds een heel belangrijke uitdaging is, is enkel hierop inzetten compleet ontoereikend. Het goede nieuws is wel dat digitale transformatie ons veel heeft geleerd dat we nu kunnen gebruiken bij de grote maatschappelijke transformatie die ons te wachten staat.



Bij digitale transformatie moeten traditionele sectoren een fundamentele businesstransformatie ondergaan, omdat hun status quo wordt verstoord door disrupties, ingezet door digitale uitdagers. Het doel van de transformatie is economisch relevant te blijven.

Om te begrijpen wat ik juist bedoel met digitale transformatie, wil ik beginnen met de definitie die ik al jaren toepas.

Digitale transformatie is een businesstransformatie die is veroorzaakt door digitale disruptoren. Het gaat dus niet over het digitaal maken van je activiteiten, maar om het fundamenteel herdenken van je eigen business in de kern. De digitale disruptoren verstoren immers de status quo in je sector, waarbij nieuwe digitale uitdagers bestaande problemen op een andere manier oplossen, vaak met een ander businessmodel en ander verdienmodel als basis.

Als reactie op deze verstoring passen bedrijven zich aan, in eerste instantie door digitaal te worden. In tweede instantie bieden ze zelf ook nieuwe oplossingen aan, vaak geïnspireerd door of zelfs gekopieerd van de uitdagers. De belangrijkste objectieven om in te zetten op digitale transformatie zijn economisch van aard: aandeelhouderswaarde garanderen, een relevante marktpositie behouden of zoeken naar groei en vooruitgang.

Zoals eerder gezegd is digitale transformatie nodig, maar ontoereikend als het aankomt op de veranderingen waar we nu voor staan. Daarom praat ik nu over impact-transformatie, als een bredere versie van de eerdere definitie.

Bij impact-transformatie zijn de digitale disruptoren nog steeds een belangrijke kracht in het verstoren van de status quo. Ze worden aangevuld met andere maatschappelijke disruptoren, zoals we die al kort aanhaalden: nieuwe vormen van wonen, werken en mobiliteit; duurzaamheid en klimaat; migratie en geopolitieke veranderingen... Het zijn bovendien allemaal krachten die inwerken op de status quo van een economie, maar ook van de hele maatschappij. Dit thema bespreek ik gedetailleerd in mijn vorige boek *De wereld is rond*.

Sinds 2020 zijn er echter ook de zogenaamde systeemschokken. Dit zijn grote onverwachte evenementen zoals de pandemie, klimaatrampen en geopolitieke conflicten. Elk van deze krachten impacteert op een ongeziene manier de status quo, niet enkel van bedrijven, maar van de hele maatschappij. Deze disruptoren verplichten ons dus om zowel onze economische als maatschappelijke fundamenten in de kern te herdenken, met een veel bredere transformatie tot gevolg. De objectieven van zo'n oefening beperken zich niet meer tot puur economische belangen van groei en winst, maar dienen ook bij te dragen tot het welzijn van mensen en het herstel van de planeet.

Dit noem ik dus impact-transformatie: impactvolle krachten (zowel digitaal als maatschappelijk) verstoren op ongeziene manier de status quo van onze economische en maatschappelijke modellen. Als antwoord hierop gaan we zowel het bedrijfsleven als de maatschappij in de kern moeten transformeren, met als gevolg de ontwikkeling van nieuwe (business)modellen, met daaronder andere waardestromen. De redenen waarom we dit moeten doen zijn een combinatie van zowel economische als maatschappelijke impactvolle doelen. De mantra van morgen is '*doing well (for economy) by doing good (for society)*'. De gedachte hierachter is dat het perfect mogelijk is om economische meerwaarde te creëren door in te zetten op oplossingen met een duurzaam en impactvol karakter. Het ene is al lang geen tegenstelling meer van het andere.